

La actual administración sepultó en vida a Uruguay Natural

Desplazamiento de la marca en la promoción turística y responsabilidades institucionales

PDA Media & Consulting

Sergio Antonio Herrera

29 de septiembre de 2026

Resumen ejecutivo

La administración del Ministerio de Turismo ha desplazado a Uruguay Natural en su comunicación turística y ha extendido Uruguay Sorprende más allá de la campaña estacional con la que fue presentado. La evidencia más explícita es la comunicación interna del 11 de junio de 2026, reproducida por Portal de América, que anunció la sustitución del logo y la actualización de aplicaciones institucionales. El título de este estudio expresa una valoración crítica de ese desplazamiento; no supone que la marca país haya sido extinguida jurídicamente. [1]

El nombre Uruguay Natural tiene un antecedente oficial en 1992, vinculado al proyecto náutico que participaría en la regata alrededor del mundo de 1993–1994. Su posterior formalización turística y ampliación a productos, servicios e inversiones pertenecen a otras etapas de la misma construcción histórica. La documentación del PDA y sus programas con protagonistas permiten recuperar una trayectoria que excede a cualquier administración. [2–5]

El MINTUR explicó el origen creativo de Uruguay Sorprende y publicó resultados de difusión. Esas explicaciones no equivalen a una evaluación comparativa que demuestre la conveniencia de sustituir Uruguay Natural. **La responsabilidad de fundamentar el cambio corresponde a quienes lo impulsan.** Las fuentes examinadas no exhiben esa evaluación específica. [6–8]

El análisis firmado por Pablo Fernández, vinculado a la Licenciatura de Comercio Exterior de la UDE, cuestiona la fragmentación de la identidad. Liberoff reclama respaldo técnico y coordinación institucional. CAMTUR, en cambio, combina el desacuerdo expresado por su presidente con la participación en la estrategia cuestionada. Esa contradicción exige una explicación a sus representados y transparencia sobre el financiamiento de las acciones conjuntas. [9–13]

El análisis académico incorpora el caso de Brasil, con un examen del portugués, la fonética y la coherencia de la promesa comunicacional. La existencia de la versión portuguesa Uruguai Surprende no resuelve esa objeción. Una edila nacionalista llevó el asunto a la Junta de Maldonado. El estudio de percepción de Uruguay en Brasil aporta contexto, pero no compara los dos lemas. [10, 12, 14–15]

La recomendación es restablecer la centralidad de Uruguay Natural en la promoción turística, someter el cambio a una evaluación pública e independiente y utilizar las campañas estacionales bajo una identidad común. Uruguay Sorprende puede evaluarse como recurso publicitario. Convertirlo en sustituto de la marca requiere una justificación que la comunicación oficial consultada no proporciona.

Sergio Antonio Herrera

Director Ejecutivo del Grupo PDA – Portal de América

PDA Media & Consulting

Objeto y alcance del estudio

Este estudio examina el desplazamiento de Uruguay Natural por Uruguay Sorprende en la promoción turística oficial, sus antecedentes y las responsabilidades de las instituciones que participan en esa decisión. El corte documental es el 29 de septiembre de 2026. La cuestión central es si el Ministerio de Turismo ha explicado de forma suficiente por qué una campaña debe ocupar el lugar de una identidad que el país sostuvo durante sucesivas administraciones.

La expresión “sepultó en vida” describe una situación comunicacional: una marca puede conservar reconocimiento, aplicaciones y presencia institucional mientras pierde protagonismo en el organismo que históricamente la utilizó para promover el turismo. Este estudio no declara cancelados registros, contratos de licencia o derechos de uso. El funcionamiento de Marca País en Uruguay XXI continúa siendo una dimensión institucional relevante y exige distinguir la sustitución turística de una eventual modificación integral de la identidad nacional. [16]

La investigación combina documentos oficiales, publicaciones periodísticas, análisis firmado por su autor y antecedentes del archivo del PDA. Las referencias numéricas remiten a fuentes identificadas al final. Las declaraciones se atribuyen a quienes las realizaron. Las conclusiones sobre gobernanza, costos de transición e independencia gremial constituyen el análisis de PDA Media & Consulting, salvo cuando se indica un antecedente específico.

Se emplea la expresión marca país en su sentido estratégico de representación del destino, sus productos, servicios y atributos. Uruguay Natural no se considera aquí una certificación universal de calidad ni una denominación de origen en sentido jurídico. Tampoco se adjudica al cambio un monto de pérdidas, una caída de reservas o un daño irreversible ya medido. La crítica se dirige a una decisión y a su fundamentación pública, sin atribuir intenciones personales que la documentación no permite demostrar.

Una historia anterior a su formalización turística

La Resolución 890/992, promulgada el 18 de noviembre de 1992 y publicada el 2 de diciembre, declaró de interés nacional el proyecto Uruguay Natural. Su objetivo era participar con un velero nacional en la regata alrededor del mundo de 1993–1994. El documento vinculó el emprendimiento con la promoción internacional de la producción y de los atractivos del país. Lo firmaron el presidente Luis Alberto Lacalle Herrera y el ministro José Villar Gómez.

El uso oficial del nombre con un propósito promocional está acreditado antes de 2001. [2]

La reconstrucción realizada por Sergio Antonio Herrera en el PDA en agosto de 2021 agrega un testimonio de aplicación turística. Como secretario ejecutivo de CAMTUR en 1993, preparó una campaña regional inicialmente concebida como Uruguay Invita. Según su relato, Villar indicó incorporar la identidad Uruguay Natural y la campaña pasó a llamarse Uruguay Natural Invita. Ese testimonio pertenece al autor y debe reconocerse como tal, junto al documento oficial que confirma el antecedente del nombre. [3]

En abril de 2026, El Diario del lunes publicó dos bloques sobre esta historia. Uno fue anunciado como una reconstrucción con protagonistas; el otro se dedicó a Luis Chabaneau, identificado como manager del proyecto.

La descripción publicada acredita la existencia de esas entrevistas y de un trabajo periodístico anterior a este estudio. Su incorporación al archivo documental permite localizar testimonios directos; no autoriza a atribuirles frases que no estén transcritas y verificadas. [4–5]

El antecedente de 1992–1993 y la formalización turística situada en 2001 corresponden a momentos diferentes. El primero documenta el nombre y su uso promocional. La segunda refiere al desarrollo de una identidad institucional con continuidad posterior. Reducir toda la historia a una única fecha elimina parte de su origen; presentar el proyecto náutico como si ya tuviera todos los instrumentos de una marca país actual también sería inexacto. La lectura histórica debe conservar ambas etapas.

La continuidad tiene una consecuencia para la discusión actual. **Ninguna administración puede adjudicarse la propiedad política de Uruguay Natural.** Su construcción atravesó gobiernos de distintos partidos, decisiones empresariales, iniciativas deportivas y un trabajo sostenido de promoción. Esa procedencia compartida refuerza la obligación de explicar por qué se modifica su utilización y de consultar a quienes dependen de la coherencia de la imagen del país.

El valor compartido que excede al turismo

Uruguay Natural adquirió aplicaciones fuera de la promoción de viajes. Una publicación de Presidencia de 2016 sobre la incorporación del Café Brasileiro al programa describió una red de más de 180 empresas y organizaciones de diversos rubros. El uso de la marca se articulaba mediante licencias gestionadas por Uruguay XXI. Ese antecedente documenta una relación entre identidad nacional y actividades que incluyen alimentos, servicios profesionales, industria y cultura. No constituye un recuento actualizado de socios. [17]

Uruguay XXI define actualmente la marca país como una estrategia que traslada reputación a productos y servicios y contribuye a la atracción de inversiones. La presenta como una identidad compartida entre actores públicos y privados. Su función institucional confirma que la imagen nacional no puede examinarse únicamente a partir del rendimiento de una pieza de publicidad turística. [16]

En términos de gestión, ese reconocimiento puede facilitar que un visitante relacione materiales vistos en distintos momentos o que un operador identifique una oferta respaldada por una comunicación conocida. Su valor depende de asociaciones que se forman con el tiempo. El gasto histórico no obliga a mantener cualquier marca para siempre, pero constituye parte del costo de una sustitución. Un cambio responsable debe valorar qué se conserva, qué se pierde y cuánto esfuerzo demandará establecer una nueva asociación.

El argumento de que Uruguay Natural describe solamente paisajes necesita confrontarse con sus aplicaciones reales. Las licencias empresariales y los atributos de calidad de vida, convivencia y confianza asociados a la imagen del país muestran una utilización más amplia. La ampliación de contenidos puede ser una opción razonable antes de abandonar el nombre. Quienes proponen sustituirlo deberían demostrar por qué esa alternativa sería insuficiente para los mercados o públicos a los que desean llegar.

De campaña estacional a identidad institucional

El 30 de septiembre de 2025, el Ministerio presentó Uruguay Sorprende en un almuerzo de ADM. La comunicación oficial lo denominó claim, expresión publicitaria que refiere a una frase de campaña. El 6 de octubre lo presentó como campaña de verano y explicó que la idea provenía de comentarios y evaluaciones de viajeros. El lanzamiento de temporada en Atlántida, en noviembre, mantuvo esa denominación. En sus primeras

explicaciones públicas, el encuadre era promocional y estacional. [6–7, 18]

La comunicación interna del 11 de junio de 2026, publicada al día siguiente por el PDA, marcó otro alcance. La frase anunciaba: **“El nuevo logo de marca Uruguay Sorprende que a partir de la fecha sustituye al de Uruguay Natural”**. La publicación también informa instrucciones para actualizar presentaciones y firmas de correo institucional. La fuente disponible es la reproducción periodística de esa comunicación; el documento original y su expediente deben integrar la rendición de cuentas que se reclama al Ministerio. [1]

La diferencia entre utilizar una frase en una campaña y convertirla en firma institucional es sustantiva. Una campaña puede renovarse al terminar una temporada. La firma institucional organiza la identificación de los mensajes y de sus emisores. Cuando la frase ocupa ese lugar, la decisión afecta a las producciones siguientes y a la forma en que se presenta el destino. El alcance administrativo de las instrucciones publicadas permite discutir un desplazamiento efectivo, aun sin afirmar que toda la marca país haya desaparecido.

Las acciones internacionales también muestran continuidad. Cancillería anunció una presentación conjunta de MINTUR y CAMTUR en Lima bajo Uruguay Sorprende en junio de 2026. La cobertura de FM GENTE desde FIT, publicada el 28 de septiembre, recogió la presentación de la estrategia con el mismo lema. Estas fuentes acreditan su utilización en acciones concretas. No permiten sostener que absolutamente toda pieza oficial de FIT, incluidos todos los materiales departamentales, haya utilizado una sola identidad. [19–20]

El Ministerio debe explicar cuándo y mediante qué decisión una campaña de temporada pasó a sustituir la firma histórica. Si Uruguay Sorprende sigue siendo una campaña, debe quedar definida su relación con Uruguay Natural. Si es la nueva marca turística, corresponde presentar el diagnóstico, la evaluación de alternativas y la coordinación con el sistema de Marca País. La indefinición entre ambas categorías impide evaluar con claridad lo decidido.

La evidencia necesaria para justificar el cambio

La explicación creativa publicada por el MINTUR recoge una idea reconocible: algunos viajeros encuentran en Uruguay más de lo que esperaban. Esa observación puede orientar contenidos y anuncios. Para justificar el reemplazo de una identidad requiere otro nivel de análisis: conocer la percepción de la marca anterior, identificar sus limitaciones y comprobar si una alternativa mejora la asociación con el destino en los públicos prioritarios. La noticia oficial de octubre de 2025 no presenta ese procedimiento comparativo. [7]

Las fuentes consultadas tampoco permiten concluir que jamás existió trabajo técnico previo. Ausencia de publicación y ausencia de estudio son afirmaciones distintas. La exigencia correcta es que el Ministerio identifique y haga público el sustento específico de la sustitución. Referencias generales a encuestas, reuniones de equipo o reacciones favorables no reemplazan un informe que describa su metodología, sus resultados y la decisión que de ellos se deriva.

Un diagnóstico útil debería medir reconocimiento espontáneo y asistido de Uruguay Natural, asociaciones positivas y negativas, comprensión de la propuesta y capacidad de diferenciar al país. También debería comparar la conservación de la marca con campañas subordinadas, una actualización visual y una sustitución completa. La

pregunta no puede limitarse a cuál frase agrada más a las autoridades o a un grupo de asistentes a un lanzamiento.

La evaluación necesita públicos separados. Un residente uruguayo, un turista que ya visitó el país, un potencial viajero brasileño y un operador mayorista no responden desde la misma experiencia. Una pieza que produce orgullo interno puede resultar poco informativa para quien nunca consideró viajar a Uruguay. Los resultados deben distinguir mercados, exposición previa, idioma y objetivos de comunicación. Una decisión general apoyada en respuestas indiferenciadas corre el riesgo de atribuir a todos los públicos lo observado en uno solo.

La carga de la prueba corresponde a quien impulsa la sustitución. Los críticos no necesitan demostrar una caída de ventas ya consumada para pedir el fundamento de una decisión que compromete recursos públicos. El Ministerio conserva su responsabilidad aunque algunos operadores acompañen la campaña. La aceptación de una acción de promoción no sustituye una evaluación técnica ni resuelve la coherencia de la identidad nacional.

Las métricas de difusión y sus límites

La Memoria 2025 del MINTUR, incorporada al tomo II de las memorias ministeriales, aporta información que debe reconocerse. En su página 348 publica métricas de Uruguay Sorprende, entre ellas 68 millones de usuarios alcanzados en Meta, más de 11 millones de visualizaciones completas en YouTube y más de 100 millones de impresiones en TikTok. También señala que se priorizó avanzar en un Plan de Marketing 2026–2030 y presenta las campañas de 2025 como acciones desarrolladas en paralelo a esa planificación. [8]

Esas cifras describen categorías diferentes. Alcance, impresiones y visualizaciones no pueden sumarse como si fueran personas únicas o turistas captados. Una persona puede recibir varios anuncios, utilizar varias plataformas y mirar una pieza sin iniciar una búsqueda de viaje. El número de exposiciones permite evaluar distribución; para demostrar efecto sobre la imagen o sobre la demanda hacen falta indicadores adicionales y un método que relacione la exposición con los resultados.

La notoriedad alcanzada por Uruguay Sorprende tampoco mide por sí sola la pérdida o conservación del reconocimiento de Uruguay Natural. Para esa pregunta sería necesario comparar resultados entre identidades, controlar la inversión y estudiar cómo se relacionan las personas con cada mensaje. Una campaña con mayor presupuesto puede obtener más impresiones sin que su marca sea superior. El volumen comprado de difusión no permite aislar el valor de la frase utilizada.

Tampoco un aumento de visitantes demostraría automáticamente que la sustitución produjo ese crecimiento. La decisión de viajar depende de conectividad, precios, ingresos, disponibilidad de alojamiento, eventos y otras condiciones. Para valorar la contribución publicitaria conviene emplear pruebas por mercados o grupos expuestos, con presupuestos comparables y mediciones antes y después. La investigación debe buscar el aporte adicional de la intervención, en lugar de adjudicarle cualquier evolución favorable del turismo.

El Ministerio tiene elementos para informar y evaluar sus campañas. La exigencia de este estudio es que explique cómo esos resultados justifican cambiar la identidad de referencia. **Demostrar difusión y fundamentar una sustitución marcaría son tareas diferentes.** La publicación de indicadores de plataforma merece reconocimiento, pero no responde a la pregunta estratégica que abrió el reemplazo del logo.

El análisis académico y el caso de Brasil

El PDA publicó La bicefalia de la marca país Uruguay como análisis realizado en la Licenciatura de Comercio Exterior de la UDE. Un extracto firmado por Pablo Fernández, difundido en Correo de los Viernes el 17 de abril de 2026, cuestiona el paso de una identidad estable a una promesa de acción, la fragmentación comunicacional y la necesidad de reconstruir reconocimiento. Propone recuperar una arquitectura en la que las campañas se relacionen con la identidad histórica. [9–10]

Ese aporte constituye una intervención académica en el debate, realizada en la Licenciatura de Comercio Exterior de la UDE y explicada por su docente, el licenciado Pablo Fernández, en una entrevista realizada por Sergio Antonio Herrera para El Diario del lunes. La entrevista está publicada en YouTube como EL DIARIO DEL LUNES #8 - Bloque 3 y forma parte de los antecedentes documentales de este estudio. [9, 11]

El análisis dedica un apartado específico a Brasil, al portugués y a la fonética. Su crítica vincula la adaptación lingüística con la coherencia de la marca: según Fernández, la promesa de sorpresa compite con los atributos de calma y seguridad que atraen al visitante brasileño. Ese planteo debe recogerse como argumento académico, sin reducirlo a una afirmación de incomprensión generalizada. [10]

La versión portuguesa Uruguai Surpreende utilizada en acciones de CAMTUR no desestima ese argumento. Traducir el lema y preservar la coherencia de la identidad son decisiones que deben evaluarse conjuntamente. [10, 14]

Hay, además, una fuente oficial reciente sobre la percepción de Uruguay en Brasil. Uruguay XXI publicó el 31 de julio de 2026 resultados de Bloom Consulting, obtenidos en marzo entre 250 personas de São Paulo, Río de Janeiro y Rio Grande do Sul. La investigación analizó la imagen del país; naturaleza fue el atributo mejor puntuado, con 4,26 sobre 5. La muestra reunió perfiles de viajeros y de negocios, por lo que sus resultados no representan automáticamente a toda la población brasileña. [15]

Ese estudio acredita asociaciones favorables con Uruguay y permite discutir oportunidades de promoción. La síntesis publicada no presenta una comparación entre Uruguay Natural y Uruguay Sorprende. Por tanto, no debe utilizarse como prueba de superioridad del nuevo lema, ni atribuir todo su resultado a la marca histórica. Su valor para esta discusión es mostrar que existe una imagen multidimensional que cualquier intervención debería conservar y fortalecer.

El peso del pronunciamiento de Benjamín Liberoff

La cobertura de Carve sobre la intervención de Benjamín Liberoff recoge su exigencia de estudios técnicos, estrategia de largo plazo y participación de la institucionalidad de Marca País. También informa que distinguió una campaña temporal de su utilización como identidad permanente. Su trayectoria como exsubsecretario de gobiernos del Frente Amplio da a ese cuestionamiento una relevancia política concreta: la objeción no puede explicarse únicamente por la rivalidad entre oficialismo y oposición. [12]

El valor de su intervención reside en la materia que plantea y en su experiencia institucional. Su participación en la conducción del turismo y en la construcción de Marca País da especial peso a una advertencia formulada desde la misma tradición política que la administración actual. La defensa de Uruguay Natural admite coincidencias entre personas que mantienen diferencias profundas acerca de otras políticas turísticas. Esa convergencia refuerza el carácter compartido del activo que se busca preservar.

Su planteo conduce a una cuestión de gobernanza. Cuando un organismo transforma una identidad que otros utilizan, debe explicar cómo coordinó la decisión. La respuesta exige conocer qué intervención tuvieron Uruguay

XXI, las autoridades responsables de Marca País y los actores empresariales. Este estudio reclama ese esclarecimiento sin declarar una infracción jurídica que requeriría examinar competencias, decisiones y expedientes específicos.

El Ministerio debe responder al argumento, independientemente de quién lo formule. La experiencia de un exjerarca no sustituye la evidencia, pero obliga a tratar con seriedad su advertencia. El debate queda degradado si se lo resuelve con simpatías personales, adhesiones partidarias o impresiones acerca de un diseño. La discusión consiste en cómo preservar valor y en qué condiciones podría justificarse un cambio.

CAMTUR y la contradicción entre disentir y acompañar

El Observador recogió dos posiciones simultáneas del presidente de CAMTUR, Fernando Tapia: su desacuerdo con dejar de utilizar Uruguay Natural y su decisión de acompañar la estrategia definida por el Ministerio. La misma cobertura registra objeciones del publicista Álvaro Moré. Esas declaraciones impiden afirmar que únicamente el PDA, el análisis vinculado a la UDE y Liberoff expresaron críticas. También permiten distinguir una objeción pública de las consecuencias institucionales que se extraen de ella. [13]

Una gremial puede cooperar con el Estado y discrepar con decisiones particulares. El problema aparece cuando declara equivocada una decisión que afecta al posicionamiento del sector y, sin explicar sus condiciones, contribuye a consolidarla. La existencia de acciones conjuntas bajo Uruguay Sorprende confirma que el acompañamiento tiene una manifestación promocional concreta. La cuestión es qué medidas adopta CAMTUR para defender la marca que su presidente considera correcto conservar. [14, 19]

Desde la responsabilidad gremial, esa contradicción resulta inaceptable mientras carezca de una explicación suficiente. Los representados tienen derecho a conocer si el acompañamiento responde a una decisión de sus órganos, qué alternativas se discutieron, qué condiciones se exigieron al Ministerio y qué evidencia modificaría la posición de la Cámara. La cooperación institucional no elimina el deber de defender una postura propia cuando está en juego un interés común del empresariado.

La Rendición de Cuentas 2024 del MINTUR declara el incremento de fondos destinados a acciones conjuntas con CAMTUR. Esto documenta apoyo económico a actividades compartidas; no establece por sí solo el porcentaje de ingresos de la Cámara que proviene del Ministerio ni una dependencia de su funcionamiento general. Las condiciones y montos del financiamiento vigente deben hacerse públicos para evaluar adecuadamente la relación. [21]

El aporte de recursos públicos hace más exigente la obligación de independencia y transparencia. No prueba que una opinión haya sido comprada ni permite imputar falta de ética a partir del financiamiento solamente. Sí plantea un riesgo que la institución debe gestionar y explicar: que la necesidad de sostener actividades compartidas debilite su disposición a cuestionar al financiador. La autonomía se acredita con procedimientos, información y decisiones, no con la mera declaración de una buena relación de trabajo.

CAMTUR debería publicar los convenios relevantes, los recursos recibidos, sus destinos y el criterio institucional aplicado a la sustitución de la marca. También debería aclarar cómo asegura que su posición representa a las empresas y no queda condicionada por la continuidad de esos apoyos. La documentación examinada no permite probar un condicionamiento; la contradicción entre el desacuerdo y el acompañamiento justifica exigir esa explicación.

La oposición y la continuidad entre gobiernos

El 22 de septiembre de 2026, la edila nacionalista Marta Torres planteó el asunto en la Junta Departamental de Maldonado. Preguntó por estudios, mercados e indicadores de impacto. La versión taquigráfica registra otras intervenciones y una votación unánime de 28 votos para acompañar la remisión de las palabras. La Resolución 361/2026 dispuso su envío y su pase a conocimiento de la Comisión de Turismo. No fue una orden vinculante al MINTUR para revertir la decisión. [22]

Ese antecedente debe reconocerse. Afirmar que toda la oposición permaneció inactiva sería incorrecto. La crítica puede examinar la suficiencia de sus actuaciones, reclamar seguimiento y exigir que el debate alcance a las dirigencias nacionales. Una intervención departamental no agota las herramientas políticas de control ni asegura que el Ministerio presente el fundamento solicitado.

Tampoco existe en las fuentes examinadas una decisión futura de la oposición de restablecer Uruguay Natural. El supuesto debe formularse de manera condicional. Si quienes hoy aspiran a gobernar después de las elecciones de 2029 pretenden recuperar su centralidad desde 2030, deberían explicar qué hacen ahora para preservar ese valor. La posibilidad de una restauración posterior no justifica tolerar un deterioro presente que luego demande nuevos recursos.

La continuidad entre gobiernos requiere reglas que protejan la identidad compartida sin volverla intocable. Una marca puede evolucionar, pero sus modificaciones sustantivas deberían depender de diagnósticos, objetivos y evaluaciones conocidas. Cuando las decisiones se concentran en las preferencias de una administración, cada alternancia puede abrir otro proceso de reemplazo. Ese riesgo introduce incertidumbre para operadores, licenciarios y organismos que utilizan la imagen del país.

Qué daño debe prevenirse y cómo medirlo

El desplazamiento plantea riesgos concretos. Puede debilitar la asociación entre mensajes antiguos y nuevos, generar dudas sobre la identidad que deben utilizar los operadores y obligar a renovar materiales. También puede demandar inversión para explicar una firma diferente o dispersar esfuerzos entre identidades que compiten por la misma atención. Son mecanismos posibles que deben medirse; este estudio no los presenta como pérdidas ya cuantificadas.

La evaluación debería separar costos directos de riesgos sobre el reconocimiento. Los primeros incluyen diseño, producción, sustitución de soportes y adecuación de aplicaciones. Los segundos requieren investigación con públicos y seguimiento. Una auditoría debería identificar qué gasto se habría realizado igualmente para renovar campañas y qué desembolso adicional proviene de abandonar la marca anterior. Sólo esa separación permitiría valorar el costo específico de la decisión.

La dimensión digital también necesita evidencia. Cambiar una firma no destruye automáticamente el posicionamiento de un sitio en buscadores. Los efectos dependen de dominios, redirecciones, contenidos, enlaces y gestión técnica. Corresponde auditar las aplicaciones reales y comparar tráfico, búsquedas de marca y continuidad de los contenidos antes de declarar una pérdida de visibilidad. El riesgo de fragmentación señalado en el análisis de Fernández constituye una hipótesis de evaluación, no una medición ya realizada. [10]

La expresión daño irreparable formula una advertencia, pero no constituye un resultado demostrado. El reconocimiento puede recuperarse, aunque ello exija recursos y tiempo; también puede conservarse si se corrige la estrategia. Lo urgente es prevenir una pérdida evitable y establecer quién decidió asumir ese riesgo. La pregunta institucional no necesita esperar a que una disminución pueda expresarse en dinero.

La responsabilidad debe seguir la cadena de decisiones. El MINTUR debe identificar quién aprobó el cambio y con qué antecedentes; las autoridades de Marca País deben explicar su participación; CAMTUR debe fundamentar su acompañamiento. Las agencias y equipos de comunicación deben informar sobre los trabajos contratados y sus criterios. La investigación de responsabilidades no autoriza a atribuirles intención de perjudicar al país ni a convertir una discrepancia estratégica en una acusación personal.

Medidas para recuperar coherencia y rendir cuentas

PDA Media & Consulting recomienda restablecer la centralidad de Uruguay Natural en la promoción turística mientras se desarrolla una evaluación pública de la sustitución. Las campañas pueden continuar bajo una relación visual y verbal explícita con la identidad común. Esa arquitectura permite conservar el trabajo creativo útil y reducir la incertidumbre acerca de la firma que representa al destino.

La primera medida es publicar el expediente de la decisión. Debe incluir aprobación, objetivos, estudios, criterios de selección y coordinación interinstitucional. Los informes deben permitir distinguir una investigación de percepción del país, una prueba de campaña y una comparación de alternativas de marca. Si no existió evaluación específica del reemplazo, corresponde reconocerlo y realizarla antes de consolidar la sustitución.

La segunda medida es una evaluación independiente, con participación de especialistas y conocimiento de los mercados emisores. Debe comparar alternativas bajo condiciones equivalentes y publicar metodología y resultados. En Brasil deben examinarse versiones en portugués y materiales efectivamente difundidos. Las mediciones deberían recoger comprensión, reconocimiento, diferenciación y asociación de atributos, junto con los costos de cada opción.

La tercera medida es acordar una gobernanza común con Uruguay XXI y los actores que utilizan la marca. Ese acuerdo debe definir responsabilidades sobre identidad, campañas, traducciones y aplicaciones, además de criterios para cambios futuros. CAMTUR debe participar con una posición fundada y transparente. La presencia empresarial tiene valor cuando aporta experiencia y control, y pierde ese valor si convierte la cooperación en aceptación automática.

La revisión debe completarse con un informe de costos y un seguimiento periódico. Los resultados deben informar qué cambió en la percepción, cómo se utilizó el presupuesto y qué decisiones se adoptaron ante la evidencia. Un calendario publicado permitiría a las instituciones y al sector evaluar avances sin depender de anuncios aislados ni de una futura alternancia de gobierno.

Conclusiones

La secuencia documentada muestra que Uruguay Sorprende nació en la comunicación oficial como campaña estacional y después fue anunciado, mediante una comunicación interna reproducida por el PDA, como sustituto del logo Uruguay Natural. Su continuidad en acciones internacionales confirma que el debate excede la creatividad de una pieza. **Se está modificando la identidad utilizada por el Ministerio para presentar el destino.** [1, 6–7, 19–20]

Uruguay Natural tiene antecedentes oficiales desde 1992 y un desarrollo posterior que atraviesa gobiernos y sectores. Esa historia no obliga a conservarla sin evaluación, pero impide tratarla como material descartable. Las explicaciones creativas y las métricas de difusión publicadas no ofrecen, por sí mismas, una justificación comparativa del reemplazo. La administración debe presentar esa justificación y permitir que se examine.

El cuestionamiento de Liberoff, el análisis de Fernández y las otras voces críticas muestran que la controversia no se reduce a una preferencia partidaria. CAMTUR debe responder por la contradicción entre rechazar el abandono y acompañar su ejecución. La oposición debe dar seguimiento a las actuaciones que existen y explicar cómo defenderá la continuidad de la identidad que pretenda preservar. [9–14, 22]

La decisión correcta exige conservar precisión incluso en una crítica severa. El análisis académico sobre Brasil debe incorporarse con su fundamento lingüístico y de coherencia de marca. El problema central sigue siendo el desplazamiento de una identidad consolidada sin una fundamentación pública específica que permita juzgar la conveniencia de sustituirla. La evaluación independiente propuesta debe responder también a esas objeciones. [9–11]

La marca conserva una historia, una comunidad de usuarios y un valor que merece protección. Sepultarla en la comunicación turística mientras sigue viva en esa construcción compartida constituye una decisión que el Ministerio tiene la obligación de explicar y revisar. La recomendación de este estudio es recuperar la centralidad de Uruguay Natural, evaluar las campañas con criterios verificables y establecer reglas que impidan disponer de la identidad nacional como si perteneciera al gobierno de turno.

Documentación que deben presentar las instituciones

Las siguientes preguntas reúnen la información necesaria para cerrar las incertidumbres sustantivas y evaluar la decisión. Son requerimientos propuestos por este estudio; no constan como solicitudes ya enviadas.

Ministerio de Turismo

1. ¿Qué resolución, aprobación o instrucción estableció sustituir Uruguay Natural y quién la autorizó?
2. ¿Qué estudio comparó mantener, actualizar o sustituir la marca y cuáles fueron su metodología y resultados?
3. ¿Qué participación tuvieron Uruguay XXI y las autoridades responsables de Marca País?
4. ¿Cuál es la relación definida entre campaña, marca turística e identidad institucional?

5. ¿Qué empresas o equipos intervinieron, qué trabajos se contrataron y cuál fue el costo adicional de la sustitución?
6. ¿Qué versiones se difundieron en Brasil y qué pruebas de comprensión y reconocimiento se realizaron?
7. ¿Qué indicadores permiten comparar la estrategia nueva con una campaña equivalente bajo Uruguay Natural?

Uruguay XXI y Marca País

1. ¿Qué posición institucional tienen sobre la sustitución en la promoción turística?
2. ¿Qué reglas coordinan las firmas, campañas, licencias y aplicaciones utilizadas por distintos organismos?
3. ¿Qué usos y obligaciones conservan los licenciarios de Uruguay Natural?
4. ¿Qué medición existe sobre reconocimiento de la identidad y cómo se distingue de la percepción general del país?

Cámara Uruguaya de Turismo

1. ¿Qué órgano aprobó acompañar una estrategia con la que su presidente manifestó desacuerdo?
 2. ¿Qué condiciones o revisiones solicitó al Ministerio y qué respuesta obtuvo?
 3. ¿Qué recursos recibió o recibe del MINTUR, mediante qué convenios y para qué actividades?
-
4. ¿Qué proporción representan esos aportes en su financiamiento y cómo preserva su independencia?
 5. ¿Qué mecanismos permiten a sus representados conocer y revisar la posición institucional sobre la marca?

Fuentes y referencias

Las fuentes se identifican por su autor o institución y por el documento utilizado. Las referencias al archivo audiovisual acreditan publicaciones y participantes anunciados; no constituyen transcripciones completas de los programas. Las cifras de plataforma proceden del informe oficial y no son estimaciones propias. Las páginas web fueron consultadas o localizadas al cierre del 29 de septiembre de 2026.

[1] Sergio Antonio Herrera. Portal de América. El nuevo logo de marca Uruguay Sorprende que a partir de la fecha sustituye al de Uruguay Natural. 12 de junio de 2026. Reproduce una comunicación interna atribuida a Gabriel Romano del 11 de junio. [Consultar fuente](#)

[2] IMPO. Resolución 890/992. Declaración de interés nacional del proyecto Uruguay Natural. Promulgación del 18 de noviembre de 1992. [Consultar fuente](#)

[3] Sergio Antonio Herrera. Portal de América. El origen de la marca Uruguay Natural, Kechichian y Cardoso. 10 de agosto de 2021. Testimonio del autor sobre Uruguay Natural Invita. [Consultar fuente](#)

[4] Portal de América. El Diario del lunes 6, bloque 3. La verdadera historia de la Marca País Uruguay Natural. 5 de abril de 2026. Publicación del programa con protagonistas. [Consultar fuente](#)

[5] Portal de América. El Diario del lunes 6, bloque 4. Segunda parte Uruguay Natural. 5 de abril de 2026. Publicación que identifica a Luis Chabaneau como manager del proyecto. [Consultar fuente](#)

[6] Ministerio de Turismo. Uruguay, destino turístico 2026: estrategias para el éxito. 30 de septiembre de 2025. [Consultar fuente](#)

[7] Ministerio de Turismo. Uruguay Sorprende. 6 de octubre de 2025. Explicación oficial del concepto y la campaña. [Consultar fuente](#)

[8] Presidencia de la República. Memorias 2025, tomo II. Ministerio de Turismo, página impresa 348. Planificación y métricas de campaña. [Consultar fuente](#)

[9] Portal de América. La bicefalia de la marca país Uruguay. 18 de abril de 2026. Análisis realizado en la Licenciatura de Comercio Exterior de la UDE, firmado por Pablo Fernández. Extracto publicado como dos páginas de imágenes, consultadas directamente: apartados 1 a 3 sobre identidad, reconocimiento acumulado y fragmentación de la marca. [Consultar fuente](#)

[10] Pablo Fernández. Correo de los Viernes. La bicefalia de la marca país Uruguay. 17 de abril de 2026. Extracto del análisis sobre descapitalización simbólica y cambio del ser por el hacer. [Consultar fuente](#)

[11] Portal de América / PDA TV. Entrevista de Sergio Antonio Herrera al licenciado Pablo Fernández sobre el análisis realizado en la Licenciatura de Comercio Exterior de la UDE. Publicada en YouTube como EL DIARIO DEL LUNES #8 - Bloque 3. Entrevista realizada y publicada. Consultar entrevista

[12] Radio Carve. Cobertura de la entrevista a Benjamín Liberoff sobre Uruguay Sorprende y Uruguay Natural. La publicación lo denomina exministro; este estudio utiliza su condición acreditada de exsubsecretario. [Consultar fuente](#)

[13] El Observador. Uruguay Natural o Uruguay Sorprende: el cambio de marca que genera polémica en el sector turístico. Declaraciones de Fernando Tapia y Álvaro Moré y antecedentes de la controversia. [Consultar fuente](#)

[14] Cámara Uruguaya de Turismo. Publicación institucional en LinkedIn sobre el roadshow en Brasil bajo la campaña Uruguay Sorprende. [Consultar fuente](#)

[15] Uruguay XXI. La imagen de Uruguay se destaca en Brasil y abre oportunidades de turismo y negocios. 31 de julio de 2026. Síntesis del estudio de Bloom Consulting realizado en marzo de 2026. [Consultar fuente](#)

[16] Uruguay XXI. Marca País Uruguay. Descripción institucional de funciones, atributos y herramientas de gestión. [Consultar fuente](#)

[17] Presidencia de la República. Casi 200 empresas de diversos rubros ya promocionan marca Uruguay Natural. Antecedente de 2016 sobre licencias y diversidad de usuarios. [Consultar fuente](#)

[18] Ministerio de Turismo. Uruguay Sorprende: Lanzamiento de Temporada 2025/2026. 28 de noviembre de 2025. [Consultar fuente](#)

[19] Ministerio de Relaciones Exteriores. Embajada de Uruguay en Perú. Uruguay Sorprende. Anuncio de la presentación conjunta de MINTUR y CAMTUR en Lima del 2 de junio de 2026. [Consultar fuente](#)

[20] FM GENTE. El ministro de Turismo anticipó una temporada optimista y cautelosa y anunció los incentivos como IVA cero para extranjeros. 28 de septiembre de 2026. Cobertura desde FIT en Buenos Aires. [Consultar fuente](#)

[21] Ministerio de Economía y Finanzas. Rendición de Cuentas 2024, tomo II, inciso 09, Ministerio de Turismo. Referencia a fondos para acciones conjuntas con CAMTUR, identificada en la indexación pública del documento. No acredita por sí sola un subsidio de funcionamiento general. [Consultar fuente](#)

[22] Junta Departamental de Maldonado. Versión taquigráfica de la sesión ordinaria del 22 de septiembre de 2026. Intervención de Marta Torres, votación y Resolución 361/2026. [Consultar fuente](#)